

La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas

Mónica Recalde Viana

Universidad de Navarra

mrecaldev@unav.es

Elena Gutiérrez-García

Universidad de Navarra

egutierrez@unav.es

Cita recomendada: Recalde Viana, M.; Gutiérrez-García, E. (2015). “La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 97-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>

Resumen

En la complejidad actual de la comunicación pública destaca el debate sobre la relación de las organizaciones con sus grupos de interés o *stakeholders*¹ y, en especial, la responsabilidad del mundo de los negocios. En este contexto, la discusión académica en los últimos lustros ha incrementado su interés por el papel de la comunicación en la empresa. Sin embargo, desde la academia no se ha abordado de manera explícita su relación con un proceso directivo tan fundamental como es la toma de decisiones estratégicas. ¿En qué medida una buena gestión de los vínculos comunicativos otorga a los directivos buenas pautas en su acción de gobierno? Este artículo contribuye a clarificar la relación entre comunicación empresarial y toma de decisiones con el objetivo de analizar si el establecimiento de relaciones comunicativas con grupos de interés enriquece la difícil tarea de tomar decisiones. De este modo, y para fomentar un diálogo interdisciplinar, se analizan las propuestas doctrinales más significativas, como las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y la teoría de los *stakeholders* en la gestión empresarial. Por último, de esta revisión surge una propuesta que clarifica conceptos y ofrece a la profesión algunas claves para que la comunicación realice una contribución estratégica en procesos directivos.

Palabras clave: comunicación estratégica, gobierno corporativo, dirección, grupos de interés, relaciones.

Abstract. *Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions*

In the current complexity of public communication, the debate regarding relationships between organizations and their stakeholders demands special attention, in particular the responsibility of business in social contexts and environmental sustainability. Academic discussion

1. Las autoras se atienen a la noción de stakeholder según la cual puede considerarse sinónimo de público pues, como señalan Luoma-aho & Paloviita (2010), «aquí el foco es en la idea esencial de relaciones corporativas, que ambos términos representan» (p. 51).

in recent decades has increased the interest in the role of communication in the professional sphere. However, academia has not explicitly addressed its relationship with the key leadership process that is decision-making. To what extent does good management of communication links provide managers with good guidelines for corporate governance? Taking an original approach, this article aims to analyze to what extent communication and the establishment of relationships with stakeholders enrich the difficult task of making decisions in the company. For this purpose, the authors encourage an interdisciplinary discussion that examines the most significant doctrinal concepts: public relations, corporate communications and the stakeholder theory. Finally, the article makes a proposal that clarifies concepts and provides business with some keys for using communication to make a strategic contribution.

Keywords: strategic communication, corporate governance, management, stakeholders, relationships.

1. Introducción

¿En qué medida una buena gestión de los vínculos comunicativos otorga a los directivos buenas pautas en su acción de gobierno? Esta pregunta ha trazado un puente, con frecuencia poco transitado teóricamente, entre las teorías de *management* y la literatura sobre comunicación corporativa y relaciones públicas. Precisamente, desde esta óptica se viene sucediendo el debate académico sobre las relaciones con los denominados grupos de interés —*stakeholders*— y la función comunicativa en dicho proceso. Hay escasa literatura o trabajo interdisciplinar que muestre la relación entre gestión comunicativa y buen gobierno corporativo. Y es que desde la literatura se ha abordado escasamente el rol de la comunicación en un proceso directivo como es la toma de decisiones estratégicas. Unido a ello, la fragmentación teórica según diversas disciplinas ha revertido en un escaso diálogo interdisciplinar.

Por todo ello, este artículo tiene como objetivo ofrecer un paso hacia delante para analizar la aportación de la función de la comunicación al buen gobierno corporativo. Es este un enfoque original en tanto la comunicación es analizada desde una perspectiva relacional y no como una labor técnica de difusión. Se trata de superar así una visión instrumental basada en la notoriedad informativa, dando paso a otra que concibe la comunicación en su vertiente estratégica.

En la primera parte se presenta un análisis de la literatura pero enriqueciéndolo con una perspectiva interdisciplinar. Se analizan propuestas doctrinales significativas, como los principales hallazgos que vienen dándose en las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y *management*. La segunda parte trata de clarificar la relación entre comunicación y buen gobierno corporativo, ofreciendo, a la luz de la revisión de la literatura, cinco aportaciones estratégicas de la comunicación en procesos directivos. Entre las conclusiones, cabe destacar que la comunicación es elemento catalizador en la toma de decisiones, contribuyendo a promover el aprendizaje, estimular la innovación, gracias a la involucración de los públicos, y, en definitiva, alimentando las decisiones para poder incidir positivamente en la percepción global de la empresa a largo plazo.

2. Comunicación y toma de decisiones: análisis interdisciplinar

La academia se ha adentrado en la dimensión comunicativa de la empresa, derivada de su naturaleza como entidad social. Distintos estudios e investigaciones sobre comunicación han puesto el foco en los últimos años en las relaciones con los grupos de interés. No obstante, gran parte de las investigaciones analizan aquello que la empresa declara sobre sí misma y los canales y medios destinados a transmitir información a sus públicos. El debate no ha llegado a profundizar en la máxima implicación posible que puede darse en un proceso comunicativo: aquella que involucra a los interlocutores para hacerlos partícipes en la toma de decisiones y su consecución (Gutiérrez-García, 2010). En consecuencia, encontramos escasa literatura académica que revele la relación entre la gestión comunicativa y la toma de decisiones.

Los aspectos hasta aquí mencionados se recogen en la literatura científica no siempre de modo equilibrado según la procedencia doctrinal. En cada ámbito, la investigación ha discurrido por caminos paralelos y apenas existe un diálogo o transferencia de conocimiento entre disciplinas análogas, como es el caso de estudios de relaciones públicas, comunicación corporativa y gestión empresarial. Precisamente, para superar esa fragmentación este epígrafe recoge los principales hallazgos sobre comunicación y toma de decisiones en las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y gestión.

2.1. Relaciones públicas

La gestión de relaciones es precisamente el objeto de análisis de la teoría de relaciones públicas. Es más, en un intento por delimitar su concepto, algunos autores entienden las relaciones públicas como una función dedicada a la gestión de relaciones –*relationship management*– (Ledingham y Bruning, 2000:xiii). Dicha aproximación explica por sí sola buena parte de la esencia de la disciplina y la práctica profesional (Heath, 2013; Smith, 2012; Grunig, 2006; Wilcox, 2006; Nogueró i Grau, 2006; Ledingham, 2003; Pieczka y L'Etang, 2001).

Como muestra, se ha sugerido que el término relaciones públicas equivalga al de *relaciones con los públicos* (Grunig, 1992) o *relaciones con stakeholders* (Wu, 2007). Tan importante es considerar la función relacional que Ehling (1992: 662) admite que supone «un importante cambio en la primera misión de las relaciones públicas». Sin embargo, como comentan Moreno y otros (2012) y White y Mazur (1995), si bien no siempre han sido reconocidas en el mundo corporativo, «las complejidades de un entorno cambiante de negocio alimentado por una creciente demanda para que las compañías operen responsablemente hacen que las sitúen en una plataforma más alta y las hagan encargarse de generar relaciones consistentes con sus públicos» (White y Mazur, 1995:XV).

No obstante, este creciente interés por el estudio de las relaciones, especialmente acusado estas dos últimas décadas, no puede considerarse, en absoluto, un tema novedoso (Armendáriz, 2012; Bruning y otros, 2008; Rodríguez

Salcedo, 2007; Ki y Shin, 2006; Ledingham y Bruning, 2000). Ferguson (1984) ya apuntó su importancia. Las principales teorías han subrayado, a lo largo de su historia, la necesidad de abrir cauces comunicativos con los públicos de las organizaciones, a través del debate público y el intercambio de opinión. No en vano, Cutlip y otros (2000: 37) las definen como «una función de gestión que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos de los que depende su éxito o fracaso».

En clara relación con lo anterior, el valor de las relaciones públicas en el conjunto de la labor empresarial ha ocupado gran parte del análisis doctrinal (Lougovoy y Linon, 1983). Teniendo en cuenta que «la perspectiva relacional resulta útil gracias a la identificación de resultados mensurables, más allá de la frecuencia de comunicación, y para demostrar la contribución de las relaciones públicas desde una perspectiva económica, cultural y en el bienestar social de una organización y en las comunidades en las que opera» (Ledingham, 2006: 477).

2.2. *Comunicación corporativa*

Buena parte de la literatura específica sobre comunicación corporativa ha atribuido a la comunicación una dimensión estratégica en el gobierno de las organizaciones (Neil, 2015; Argenti, 2014; Gregory y Willis, 2013; Mazzei, 2014; Raupp y Hoffjann, 2012; Losada, 2009; Mora, 2009; Hallahan y otros, 2007; Cornelissen, 2004; Van Riel y Fombrun, 2004).

En este sentido, la naturaleza de la gestión estratégica sugiere que la comunicación corporativa sea valorada por sus *inputs* estratégicos en los procesos decisorios y en el conjunto de la estrategia corporativa (Cornelissen, 2004; Bishop, 2006). Se argumenta que, por un lado, ayuda a reunir e interpretar la información de su entorno y, por otro, representa a la empresa frente a sus públicos (La Porte, 2009; Hallahan y otros, 2007; Xifra, 2005; Moss y Warnaby, 2000).

La capacidad comunicativa para gestionar relaciones con los diversos públicos ayuda a promover el entendimiento y afianzar la necesaria aceptación y legitimidad en el entorno social (Capriotti, 2007). Una gestión comunicativa integrada y estratégica ayuda a sentar las bases en la creación y fortalecimiento de los vínculos entre los públicos y la empresa (Krohling Kunsch, 2006). Por todo ello, en ámbitos académicos y profesionales se apunta al valor de la comunicación desde la dirección de las compañías para alcanzar niveles óptimos de reciprocidad y escucha al tiempo de subrayar el papel de los responsables de comunicación en los órganos de dirección de las compañías (Swerling y otros, 2014; Gutiérrez-García, 2014, 2010; Johansson y Ottesting, 2011; Gregory, 2008, 2006; Moss y Green, 2001). Distintos autores acentúan como prioritario que el *dircom* —en la jerga profesional— sea miembro activo de la alta dirección y, por ende, cargo de alto gobierno empresarial (Morales-Lugo y Enrique, 2007; Hallahan y otros, 2007; Morales y Enrique, 2007; DeSanto y Moss, 2004; Moss y otros, 2000).

2.3. *Gestión empresarial: stakeholder management*

El concepto de *stakeholder* ha sido profundamente estudiado y debatido en la academia (Freeman y otros, 2010; Clarkson, 1995; Clarke y Clegg, 1998). Diferentes autores han tratado de acotar la riqueza conceptual de su definición. Algunos designan como *stakeholder* a cualquier actor que tenga una relación directa o indirecta con la compañía (Donaldson y Preston, 1995).

Pero el desarrollo doctrinal, de acuerdo con Tseng y otros (2010), tendrá lugar en la década de los años ochenta y noventa del pasado siglo. Freeman define los grupos de interés a partir del tipo de vínculo establecido con la organización. Por tanto, es la idea de relación y no la tradicional de transacción la que recoge esta teoría. Los trabajos de Freeman (1984) y Goodpaster (1991) desvelan que la actividad de cualquier empresa, su buen o mal funcionamiento, así como su competitividad en el mercado dependen de una compleja red de grupos de personas entre los que se encuentran trabajadores, propietarios, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, asociaciones civiles o medios de comunicación, entre otros.

Precisamente estos enfoques clásicos manifiestan algunas objeciones a la teoría de los *stakeholders* (Jensen, 2001). Argumentan, por un lado, la incapacidad para delimitar adecuadamente los rasgos de un colectivo para ser considerado *stakeholder* y, por otro, cabe preguntarse cómo incluir los diferentes intereses de los colectivos en el puzle del gobierno empresarial, teniendo en cuenta los posibles conflictos múltiples e irresolubles (Vinten, 2001).

A pesar de estas críticas, en los planteamientos actuales de la teoría de los *stakeholders* la gerencia adquiere singular importancia como responsable de diseñar las estrategias empresariales. La gestión de las relaciones con los grupos de interés toma entonces una dimensión directiva (Moriarty, 2014; Dawkins, 2014; Freeman y otros, 2010; Post y otros, 2002). Como árbitros de las demandas de los *stakeholders*, los gestores orientarán las estructuras, los procesos organizacionales y las políticas generales. Todo ello con la evidente dificultad para discernir qué intereses y demandas deben ser satisfechas inmediatamente y cuáles deben ser pospuestas o descartadas (Minoja, 2012).

Hasta aquí este análisis ha tratado de presentar las propuestas teóricas que relacionan comunicación y procesos decisorios en la empresa. Las ideas comentadas sientan los cimientos doctrinales para realizar una propuesta sobre la influencia de la comunicación en la toma de decisiones.

3. Aportaciones estratégicas de la comunicación a la toma de decisiones

Este epígrafe contribuye a clarificar de qué modo la comunicación enriquece la difícil tarea de tomar decisiones en la empresa desde un enfoque novedoso. Con tal fin, a partir de la revisión de la literatura del epígrafe anterior, emergen cinco aportaciones de la comunicación a los procesos decisorios. Entre ellas, qué rol juega la comunicación en el aprendizaje empresarial constante,

la creatividad e innovación, la integración de las demandas de los públicos, aportar información a las situaciones de divergencia deliberativa y, finalmente, mejorar la reputación de la compañía.

A) Aprendizaje. La comunicación, concebida como una función estratégica, posibilita a directivos y gestores conocer más y mejor su entorno. Esto implica una dimensión de escucha que permita dilucidar cuáles son los asuntos que preocupan a los grupos de interés para, posteriormente, tomar la iniciativa comunicativa (Veldhuizen y otros, 2013; Johansen y Nielsen, 2011; Woerkum y Aarts, 2008).

Por el contrario, si los planificadores y los estrategas hacen asunciones incorrectas sobre el contexto, pueden provocar una colisión con las expectativas y preferencias de los públicos clave (Heath y Palenchar, 2009).

De hecho, los modelos de planificación estratégica en la literatura de relaciones públicas adoptan esta aproximación, estableciendo etapas de investigación y evaluación (Matilla y Marca, 2012; Armendáriz, 2012). Como comentan Radford y Goldstein (2002), los profesionales que gestionan la comunicación desde una perspectiva estratégica generalmente dedican tiempo y recursos a una labor analítica. Para Wilcox y otros (2009), su utilidad estriba en la fundamentación para la formulación de futuras acciones, diseño de mensajes, la prevención de riesgos o la detección de oportunidades de negocio.

B) Estimula la creatividad e innovación. Desde los estudios de gestión empresarial se han iniciado líneas de trabajo que señalan la comunicación con los públicos como una plataforma de conocimiento que estimula la creatividad e innovación (Dossa y Kaeufer, 2014; Sales y otros, 2007). Bajo esta premisa, la creatividad e innovación no son arbitrarias, sino que nacen del conjunto de necesidades y expectativas del entorno social, convirtiéndose en importantes focos de ventajas empresariales.

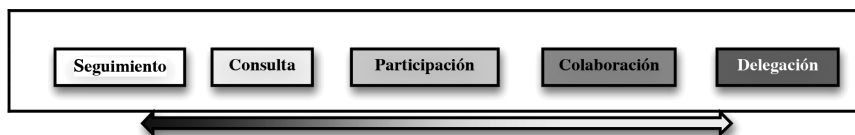
Las empresas que entienden las relaciones comunicativas como una oportunidad de innovación, y no solo para anticipar riesgos, obtienen un terreno fértil para el cambio y nuevas ideas en los distintos procesos organizacionales. Según May (2011: 99), son necesarias «un conjunto de prácticas comunicativas orientadas no sólo a conseguir consenso y acuerdo sino también a estimular una rica discusión que fomente soluciones creativas y un compromiso mutuo con la innovación». Entre ellas, el desarrollo de nuevos productos y servicios o la modificación de la actual oferta comercial (Longsdon y van Buren, 2009; Brown y Flynn, 2008).

C) Involucración de los públicos. Las relaciones comunicativas ayudan a directivos y gestores a conocer las diferentes expectativas e intereses de los públicos para posteriormente tenerlas en cuenta en su tablero de decisiones (Recalde, 2010). Sin embargo, en los procesos decisorios el grado de involucración de las opiniones y su nivel de participación no es siempre el mismo.

Algunas de las clasificaciones tratan los distintos niveles de involucración desde un enfoque más pasivo hasta delegar las decisiones en los grupos de

interés. En este sentido, resulta ilustrativa la tipología formulada por el Institute of Social and Ethical Accountability (Serie AA100). Esta apunta el seguimiento o la monitorización de las opiniones y los temas que interesan a los públicos. El nivel de consulta implica solicitar expresamente la información y opinión de un tipo de público para fundamentar las decisiones. En el nivel de participación, el público se involucra de manera esporádica para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos deliberativos. Estas prácticas suelen ser cada vez más habituales en el desarrollo de nuevos productos o en el caso del diseño de nuevas plantas productoras y su impacto. Por su parte, la colaboración contempla la asociación y alianzas entre la compañía y alguno de sus públicos para desarrollar soluciones o planes de acción concretos y de manera continuada en el tiempo. Finalmente, la delegación plantea la posibilidad de delegar ciertos procesos de deliberación de manera completa a los públicos.

FIGURA 1. INVOLUCRACIÓN DE LOS PÚBLICOS EN LA TOMA DE DECISIONES

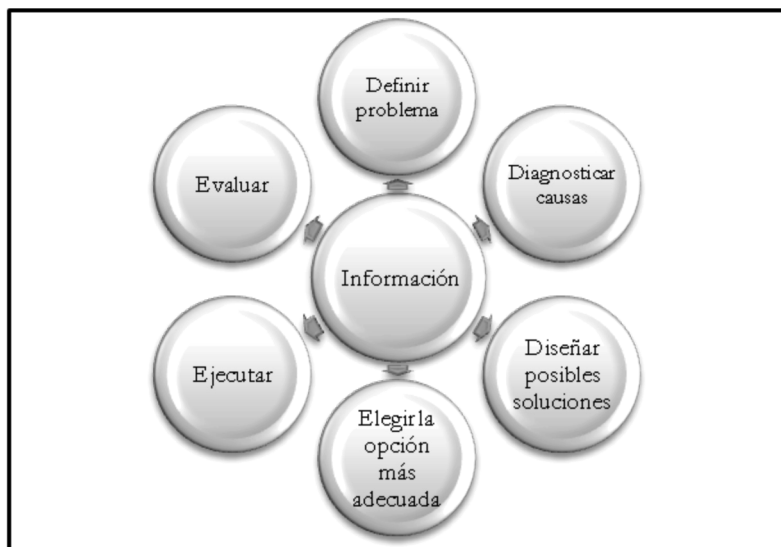


Fuente: elaboración propia a partir Accountability (2006).

D) Información en el proceso de toma de decisiones. Como se viene apuntado a lo largo de este trabajo, las relaciones comunicativas alimentan los criterios de decisión de los directivos y gestores en la empresa. De acuerdo con Ihlen y otros (2011), facilitan el buen gobierno porque mejoran la capacidad de los directivos para elegir adecuadamente entre varias alternativas (Mason y Simmons, 2014; Klemm y Miller, 2013). Cuando la comunicación es abierta, honesta y recíproca, abre puertas para que una diversidad de personas e instituciones tengan voz y presten sus opiniones y preocupaciones.

Por *toma de decisiones* se entiende un proceso no lineal en el que los directivos reúnen inteligencia, acuerdan directivas, destapan y evalúan alternativas e implementan una de ellas (Mintzberg y otros, 1976). En las organizaciones sometidas constantemente a procesos de deliberación, la información adquiere un rol fundamental y resulta un valioso intangible. El proceso de compartir con los públicos observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, puede optimizar las decisiones. Siguiendo el modelo de pasos de Mintzberg y Westley (2006: 54), «primero se define el problema, después se diagnostican sus causas, a continuación se diseñan las posibles soluciones y al final se decide cuál es la mejor. Por supuesto, se ha de poner en práctica la elección». A ello puede añadirse la medición de los resultados obtenidos. Inspirada en este modelo, la siguiente figura ilustra cómo la información se encuentra en cada una de estas fases.

FIGURA 2. INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg y Westley (2006).

E) Reputación. De acuerdo con el número de trabajos citados, no son pocos los estudios que apuntan a unas relaciones comunicativas constantes para incidir positivamente en una mejora de la percepción global de la empresa a lo largo del tiempo (van Riel y Fombrun, 2007; Fombrun y van Riel, 2004; Grunig y Huang, 2002).

Los vínculos influyen positivamente atendiendo a ciertas variables o factores de la reputación, como la percepción de una empresa abierta a su entorno, creíble y transparente (Aula y Mantere, 2008). Y, unido a ello, fortalecen la capacidad para evaluar y gestionar posibles riesgos en el prestigio o buen nombre empresarial. Ayudan a cerrar así las posibles brechas entre lo que la compañía hace o se percibe que hace y aquello que los grupos de interés esperan en términos de gestión, conductas y resultados.

4. Conclusiones

La aportación de la comunicación al buen gobierno de las organizaciones es un debate incipiente en el ámbito práctico y académico. Desde la doctrina de relaciones públicas y comunicación empresarial, hay una atención prominente al concepto de relación y, más especialmente, al de gestión comunicativa. Al respecto, se ha atendido más a aspectos estructurales como las competencias y al poder de los directores de comunicación y sus equipos. Sin embargo, falta

profundizar en la capacidad de los comunicadores para influir y asesorar convenientemente al gobierno de la organización.

El análisis del rol de la comunicación empieza a estar presente en disciplinas afines, tales como la gestión empresarial. Especialmente desde la teoría de stakeholders se reconoce que una buena relación con los públicos es fundamental para afianzar su compromiso, conseguir reconocimiento y la tan ansiada legitimidad social, aspectos críticos para el futuro de la empresa. No obstante, la dimensión comunicativa, aun siendo esencial, no cuenta con un análisis doctrinal vertebrado.

Dicha dimensión adquiere un rol central en la gestión de la relación entre las empresas y sus públicos. En la literatura el concepto de buen gobierno adquiere distintas dimensiones. El marco de relaciones de una empresa es un sistema complejo de gobierno que va más allá de la figura del accionista. En este punto emergen interrogantes sobre cómo lidiar con demandas específicas de los stakeholders, a veces contradictorias y cómo involucrarlos en los procesos decisorios. Y es ahí donde la comunicación revela su naturaleza estratégica.

La revisión bibliográfica, así como las aportaciones estratégicas presentadas, sugieren que la comunicación tiene un componente esencial en los procesos de toma de decisiones. Tanto las más operativas, relacionadas, por ejemplo, con la asignación recursos, hasta las más estratégicas, como qué hacer con una línea de producción. Cualquiera que sea su naturaleza, es bien sabido que la materia prima básica a la hora de decidir acertadamente es la información.

En este sentido, la comunicación es mucho más que aquello que la empresa declara sobre sí misma, o un conjunto de procedimientos destinados a transmitir información. Como herramienta de gestión estratégica, representa el cauce para que la información proveniente del entorno interno y externo se transforme en conocimiento y aporte nuevas luces en los complejos procesos que deben abordar los directivos. El proceso de toma de decisiones tiene una fase en la que se discuten las opciones y otra en la que se implican a los grupos de interés en el proceso de ejecución y evaluación de las políticas y medidas adoptadas. En ambas etapas la comunicación cumple un rol clave como herramienta para ejercer la consulta, la participación y el reporte de información.

El modo como se lleve a cabo o se gestionen estos procesos, sin embargo, continúa siendo objeto de análisis. Una buena gestión de las relaciones puede otorgar a los directivos pautas para responder a las demandas, dar respuesta a los porqués de las decisiones adoptadas y cultivar un entorno de relaciones basado en la transparencia y la prudencia. Si bien con frecuencia se observan las relaciones con los públicos por sus consecuencias en los riesgos reputacionales, más bien cabría considerar atender a las oportunidades de aprendizaje e innovación. Tal y como señalan los autores de la literatura especializada, la comunicación debe formar parte del comité directivo y ser parte activa de la toma de decisiones.

Finalmente, como futuras líneas de investigación se plantea la necesidad de incrementar los estudios empíricos en esta área. Estudios de campo en empresas de referencia pueden arrojar conclusiones de gran valor sobre las

tendencias profesionales o incluso líneas de mejora detectadas en la práctica profesional a la luz de las investigaciones científicas teóricas.

5. Bibliografía

- ARGENTI, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- ARMENDÁRIZ, E. (2012). «Relaciones públicas en España. Algunos precedentes en la primera mitad del siglo XX y pasos preliminares de la nueva profesión». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 45, pág. 15-31.
- AULA, P.; MANTERE, S. (2008). *Strategic reputation management. Towards a company of good*. Nueva York: Routledge.
- BISHOP, B. (2006). «Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, núm. 3, pág. 214-231. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280610680812>
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003). «Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective». *Strategic Management Journal*. Vol. 24, núm. 5, pág. 453-470. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.299>
- CAPRIOTTI, P. (2007). «El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas». *Sphera Pública*. Núm. 7, pág. 65-80.
- CASTILLO, A. (2004). «Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación». *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*. Núm. 17, pág. 189-207.
- CHRISTENSEN, L.T.; MORSING, M.; CHENEY, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. Londres: Sage. 1.^a ed.
- CLARKE, T.; CLEGG, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Londres: HarperCollins Business. 1.^a ed.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*. Núm. 20, pág. 92-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465>
- CORNELISSEN, J. (2004). *Corporate communications: theory and practice*. Londres: SAGE Publications. 1.^a ed.
- CORNELISSEN, J.; THORPE, R. (2001). «The organization of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants». *The Journal of Business Communication*. Vol. 38, núm. 3, pág. 413-438. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194360103800402>
- CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall. 7.^a ed.
- DAWKINS, C. E. (2014). «The principle of good faith: Toward substantive stakeholder engagement». *Journal of Business Ethics*. Núm. 121, pág. 283-295. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1697-z>
- DESANTO, B.; MOSS, D. (2004). «Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations con-

- text». *Journal of Communication Management*. Vol. 9, núm. 2, pág. 179-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540510621371>
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*. Vol. 20, pág. 65-92. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- DOSSA, Z.; KAEUFER, K. (2014). «Understanding sustainability innovations through positive ethical networks». *Journal of Business Ethics*. Vol. 119, pág. 543-559. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1834-8>
- EHLING, W. P. (1992). «Estimating the value of public relations and communication to an organization». En: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.^a ed., pág. 616-638.
- FERGUSON, M. A. (1984). «Building theory in public relations: interorganizational relationships». *Paper presentado en la Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Gainesville, FL.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. Nueva Jersey: Pearson Education. 1.^a ed.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; MECHAS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press. 1.^a ed. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. (1983). «Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance». *California Management Review*. Vol. 25, núm. 3, pág. 93-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165018>
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 1.^a ed.
- GOODPASTER, K. E. (1991). «Business ethics and stakeholder analysis». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1, núm. 1, pág. 53-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3857592>
- GREGORY, A.; WILLIS, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Nueva York: Routledge. 1.^a ed.
- GREGORY, A. (2008). «Competencies of senior communication practitioners in the UK: an initial study». *Public Relations Review*. Núm. 34, pág. 215-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.005>
- GRUNIG, J. E. (2006). «Research in Public Relations: current status and new directions». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 49-65.
- GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1992). «Models of public relations and communication». En: J. A. Ledingham; S. D. Bruning (ed.). *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 1.^a ed., pág. 3-22.
- GRUNIG, J. E.; HUANG, Y. H. (2002). «The effect of relationships on reputation and on relationships: A cognitive, behavioral study». Paper presentado en la 5.^a Edición de Educator's Academy, Public Relations Society of America. Miami, FL.

- GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2014). «Las relaciones comunicativas y su gestión en entornos multistakeholder: un viaje por las tradiciones académicas». En: J. Villafañe (ed.). *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Prentice Hall. Pág. 215-233.
- GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010). «Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial». *Revista empresa y humanismo*. Vol. 13, núm. 2, pág. 149-182.
- HALLAHAN, K.; HOLTZHAUSEN, D.; VAN RULER, B.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. (2007). «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 1, núm. 1, pág. 3-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- HEATH, R. L. (2013). «The journey to understand and champion OPR takes many roads, some not yet well travelled». *Public Relations Review*. Vol. 39, pág. 426-431. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.002>
- HEATH, R. L.; PALENCHAR, M. J. (2009). *Strategic issues management. Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage. 2.^a ed.
- IHLEN, Ø.; BARTLETT, J. L.; MAY, S. (2011). «Corporate Social Responsibility and Communication». En: Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, S. May (ed.). *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: John Wiley & Sons, Inc. 2.^a ed., pág. 3-22.
- JOHANSEN, T. S.; ANDERSEN, S. E. (2012). «Co-creating ONE: rethinking integration within communication». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 17, núm. 3, pág. 272-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281211253520>
- JOHANSEN, T. S.; NIELSEN, A. E. (2011). «Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 16, núm. 3, pág. 204-217. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111156871>
- JOHANSSON, C.; OTTESTING, A. T. (2011). «Communication executives in a changing world: legitimacy beyond organizational borders». *Journal of Communication Management*. Vol. 15, núm. 2, pág. 144-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/1363254111126364>
- KI, E. J.; SHIN, J. H. (2006). «Status of organization–public relationship research from an analysis of published articles, 1985-2004». *Public Relations Review*. Vol. 32, núm. 2, pág. 194-195. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.019>
- KROHLING KUNSCH, M. M. (2006). «Planejamento e gestao estrategica de relações públicas nas organizações contemporâneas». *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Vol. 34, pág. 125-139.
- LA PORTE, J. M. (2009). «La comunicación institucional como fundamento integrador». En: J. M. Mora (ed.). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA. 1.^a ed., pág. 29-50.
- L'ÉTANG, J. (2003). «The myth of the “ethical guardian”: An examination of its origins, potency and illusions». *Journal of Communication Management*. Vol. 8, núm. 1, pág. 53-67. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13632540410807547>
- LEDINGHAM, J. A. (2003). «Explicating relationship management as a general theory of public relations». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 15,

- núm. 2, pág. 181-198. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJP-RR1502_4
- LEDINGHAM, J. A.; BRUNING, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.^a ed.
- LEDINGHAM, J. A. (2006). «Relationship management: a general theory of public relations». En: C. Botan; v. Hazleton (ed.). *Public relations theory II*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.^a ed., pág. 465-477.
- LEITCH, S.; NEILSON, D. (2001). «Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice». En: R. L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks CA: Sage. 1.^a ed., pág. 127-138.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2009). «Los 10 frentes de la comunicación corporativa». *Doxa Comunicación*. Vol. 9, pág. 145-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2411266>
- LOUGOVOY, C.; LINON, M. (1983). *Relaciones Públicas: función de gobierno de la empresa y de la administración*. Barcelona: Editorial Hispano Europea. 3.^a ed.
- LUOMA-AHO, V.; PALOVIITA, A. (2010). «Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications». *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, núm. 1, pág. 49-67. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011016831>
- MAGALLÓN, S. (2006). «Concepto y elementos de las RRPP». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 103-109.
- MASON, C.; SIMMONS, J. (2014). «Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: a stakeholder systems approach». *Journal of Business Ethics*. Vol. 119, pág. 77-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
- MARTÍN MARTÍN, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. Madrid: Fragua. 1.^a ed.
- MATILLA, K.; MARCA, G. (2012). «The accountability gap: The use of preliminary and evaluative research in Spain». *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 5, pág. 825-830. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06010>
- MAY, S. (2011). «Organizational Communication and Corporate Social Responsibility». En: Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, S. May (ed.). *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: John Wiley & Sons. 1.^a ed., pág. 87-109.
- MAZZEI, A. (2014). «A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication». *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 19; núm. 2, pág. 216-230. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-12-2011-0073>
- MINOJA, M. (2012). «Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity». *Journal of Business Ethics*. Vol. 109, pág. 67-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1380-9>
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. (1976). «The structure of “unstructured” decision processes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, pág. 246-275. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392045>

- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. (2006). «Tres modelos para mejorar la toma de decisiones». *Harvard Deusto Business Review*. Vol. 12, pág. 54-60.
- MORA, J. M. (2009). «El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo». En: J. M. MORA (ed.). *10 ensayos de comunicación institucional*. Barañáin: EUNSA. 1.ª ed., pág. 67-94.
- MORALES-LUGO, F.; ENRIQUE, A. M. (2007). «La figura del “Dircom” su importancia en el modelo de comunicación integral». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 35, pág. 83-93.
- MORENO, M. A.; NAVARRO, C. R.; ZERFASS, A. (2012). «Relaciones públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa. Conclusiones del European Communication Monitor 2011». *Hologramática*. Vol. 17, núm. 2, pág. 115-140.
- MOSS, D.; GREEN, R. (2001). «Re-examining the manager's role in public relations: what management and public relations research teaches us». *Journal of Communication*. Vol. 6, núm. 2, pág. 118-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540210806982>
- MOSS, D.; WARNABY, G.; NEWMAN, A. J. (2000). «Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 12, núm. 4, pág. 277-307. DOI: <http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204>
- NEIL, M. S. (2015). «Beyond the c-suite: corporate communications' power and influence». *Journal of Communication Management*. Vol. 19, núm. 2, pág. 118-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-06-2013-0046>
- NOGUERO I GRAU, A. (2006). «Consideraciones acerca de las RRPP en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la Globalización». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 87-102.
- PIECZKA, M.; L'ETANG, J. (2001). «Public relations and the question of professionalism». En: R. L. Heath (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1.ª ed., pág. 223-236.
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Standford: Standford Business Books. 1.ª ed.
- RADFORD, F. P.; GOLDSTEIN, S. Z. (2002). «El papel de los métodos de investigación en comunicación corporativa». *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 7, núm. 4, pág. 252-256. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280210449831>
- RECALDE, M. (2010). «¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? Algunas propiedades y principios de gestión». *Cuadernos de la Información*. Vol. 27, núm. 2, pág. 111-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.27.27>
- RAUPP, J.; HOFFJANN, O. (2012). «Understanding strategy in communication management». *Journal of Communication Management*. Vol. 16, núm. 2, pág. 146-161. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632541211217579>
- RODRÍGUEZ SALCEDO, N. (2007). «La historia como tendencia actual de las relaciones públicas». En: AIRP (ed.). *Tendencias actuales en las relaciones públicas*. AIRP: Madrid. 1.ª ed., pág. 184-204.

- SALES, A.; FOURNIER, M.; SÉNÉCHAL, Y. (2007). «Knowledge, communication, reflexive creativity and social change». En: A. Sales; M. Fournier (ed.). *Knowledge, Communication & Creativity*. Londres: Sage. 1.^a ed., pág. 3-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446215548.n1>
- SCHULTZ, D. E. (1996). «The inevitability of integrated communications». *Journal of Business Research*. Vol. 37, núm. 3, pág. 139-146. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00063-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00063-X)
- SMITH, B. G. (2012). «Public relations identity and the stakeholder-organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship». *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 5, pág. 838-845. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.011>
- SWERLING, J.; THORSON, K.; ZERFASS, A. (2013). «The role and the status of communication practice in the USA and Europe». *Journal of Communication Management*, Vol. 18, núm. 1, pág. 2-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2013-0037>
- TSENG, H. C.; DUAN, C. H.; TUNG, H. L.; KUNG H. J. (2010). «Modern business ethics research: concepts, theories, and relationships». *Journal of Business Ethics*. Vol. 91, pág. 587-597. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0471-8>
- VAN RIEL, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Nueva York: Prentice Hall. 1.^a ed.
- VAN RIEL, C. B. M.; FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Nueva York: Routledge. 1.^a ed. DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203390931>
- VELDHUIZEN, M.; BLOK, V.; DENTONI, D. (2013). «Organizational drivers of capabilities for multi-stakeholder dialogue and knowledge integration». *Journal of Chain and Network Science*. Vol. 13, núm. 2, pág. 107-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2013.1002>
- VERBOS, A. K.; MILLER, J. S. (2013). «When harm is at stake: ethical value orientation, managerial decisions, and relational outcomes». *Journal of Business Ethics*. Vol. 127, núm. 1, pág. 149-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1981-y>
- VINTEN, G. (2001). «Shareholder vs stakeholder - is there a governance-dilemma?». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 9, núm. 1, pág. 36-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8683.00224>
- WHITE, J.; MAZUR, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Addison-Wesley Publishing. Cambridge. 1.^a ed.
- WILCOX, D. L. (2006). «The landscape of today's global Public Relations». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 67-85.
- WILCOX, D. L.; CAMERON, G. T.; XIFRA, J.; MORENO, A. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 10.^a ed.
- WOERKUM C.V.; AARTS, N. (2008). «Staying connected. The communication between organizations and their environments». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13, núm. 2, pág. 197-211. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280810869613>

- WU, X. (2007). «Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google's operation in China to a general case-analysis framework». *Public Relations Review*. Vol. 33, núm. 4, pág. 415-425. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.08.016>
- XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós Ibérica. 1.^a ed.